

Théorie des organisations

L'organisation scientifique du travail

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Assistant professor et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Postulats centraux	2
Contexte	2
Taylor et le taylorisme	3
Taylor part donc du constat suivant	4
L'Organisation Scientifique du Travail est donc représentée par 4 éléments essentiels	4
Principes et méthodes de l'OST	5
La structure fonctionnelle de Taylor	6
Avantages	7
Gantt et la programmation des tâches	7
Ford et le fordisme	8
Les trois grands principes du modèle fordiste sont	8
Le travail à la chaîne.....	9
Standardisation des biens de production	9
Principe du « 5 dollars a day ».....	9
Des limites au modèle fordiste	9
Le toyotisme	10
Limites	11
Conclusion	11
Références	11

Préambule

Dans ce cours de théories des organisations nous allons voir quelles sont les **grandes théories classiques** de la discipline en nous focalisant sur le courant de **l'organisation scientifique du travail**.

Les théories classiques des organisations sont fondées sur des règles scientifiques, rationnelles, générales et supposées universelles.

Il existe divers courants dans l'approche classique :

- L'organisation scientifique du travail (OST) de F. Taylor
- L'organisation administrative du travail (OAT) de H. Fayol
- La théorie Wébérienne de la bureaucratie et de l'autorité de M. Weber

Postulats centraux

Les **postulats centraux** de ces approches classiques résident dans le fait que l'Homme est vu comme un élément prévisible, maîtrisable et manipulable. L'idée principale est le fait que les collaborateurs sont **interchangeables et normalisables**. L'entreprise est alors appréhendée comme une succession d'échelons, une hiérarchie.

Nous allons découvrir le premier grand courant de l'approche classique qui est celui de **l'organisation scientifique du travail**. Alors que faut-il retirer du management scientifique de l'organisation ?

Contexte



Figure 1. Le contexte de l'organisation scientifique du travail

Au XIXème siècle, il existe un vrai engouement pour la société industrielle. C'est l'avènement du **machinisme** où l'usine est un lieu de création de richesse. L'usine est aussi perçue comme la principale source de valeur ajoutée.

En parallèle il apparaît une **urbanisation** de la société et la demande pour des **produits standardisés**.

Par conséquent, les individus migrent vers les villes où se trouve le travail. Les usines emploient de la main d'œuvre peu qualifiée et donc peu coûteuse. C'est dans ce contexte qu'apparaît **le taylorisme et l'Organisation Scientifique du Travail (OST)**.

Taylor et le taylorisme

« Au lieu de se disputer au sujet du partage de la valeur ajoutée et d'agir les uns vis-à-vis des autres en ennemis, patrons, ouvriers joignent leurs efforts pour augmenter l'importance de la valeur ajoutée »

(Taylor, 1911)

Taylor souhaite faire **converger les intérêts des dirigeants et des exécutants** pour obtenir une plus grande **performance** et une **paix sociale**. C'est en ce sens qu'il va déployer sa façon de voir les choses concernant l'optimisation de la productivité des organisations.

Taylor possède une **approche mécaniste de l'organisation**. Il est certain que les individus sont des êtres **rationnels**. Ainsi, il appréhende les salariés comme des participants intéressés par le calcul économique, les gains, l'argent plutôt que par les aspects sociaux, les relations interpersonnelles.

Sa conception ne prend pas en compte des **facteurs psychologiques**. Il parle d'*homo economicus*, d'un être logique, raisonnable qui cherche à maximiser ses gains et rien d'autre en situation de travail.

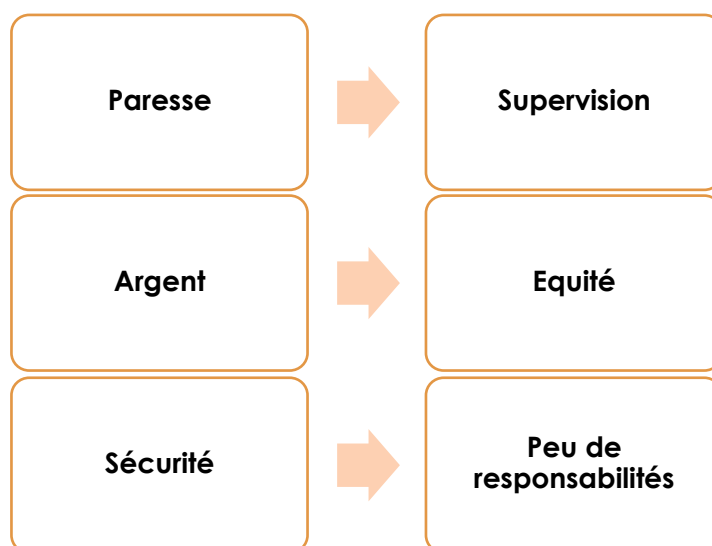


Figure 2. L'approche mécaniste des organisations de Taylor

Taylor part donc du constat suivant

L'individu à une tendance naturelle à la paresse et la flânerie. Qu'il faut donc le **contrôler** minutieusement et le **superviser**.

Il part aussi du principe que l'individu n'est motivé que par l'**argent** et donc qu'une **rémunération équitable** suffit à son épanouissement.

Enfin, il pense que le besoin premier des individus est un **besoin sécurité**, qu'il n'a que peu d'ambition. Ainsi, il faut lui donner **peu de responsabilités** au sein de l'organisation.

D'autre part, Taylor constate que les usines ne sont pas assez productives et qu'elles pourraient l'être bien plus.

Il cherche alors des raisons à ce manque de productivité et pense finalement que les ouvriers ont **peu d'intérêt à produire plus**. Taylor cherche alors des solutions.

Il pense que la parfaite maîtrise des techniques et des règles de gestion du personnel ainsi qu'une meilleure organisation de la production peut répondre à cela. Il parle alors d'**étude scientifique du travail**. Ce sont les débuts de l'OST : l'organisation scientifique du travail.

L'Organisation Scientifique du Travail est donc représentée par 4 éléments essentiels

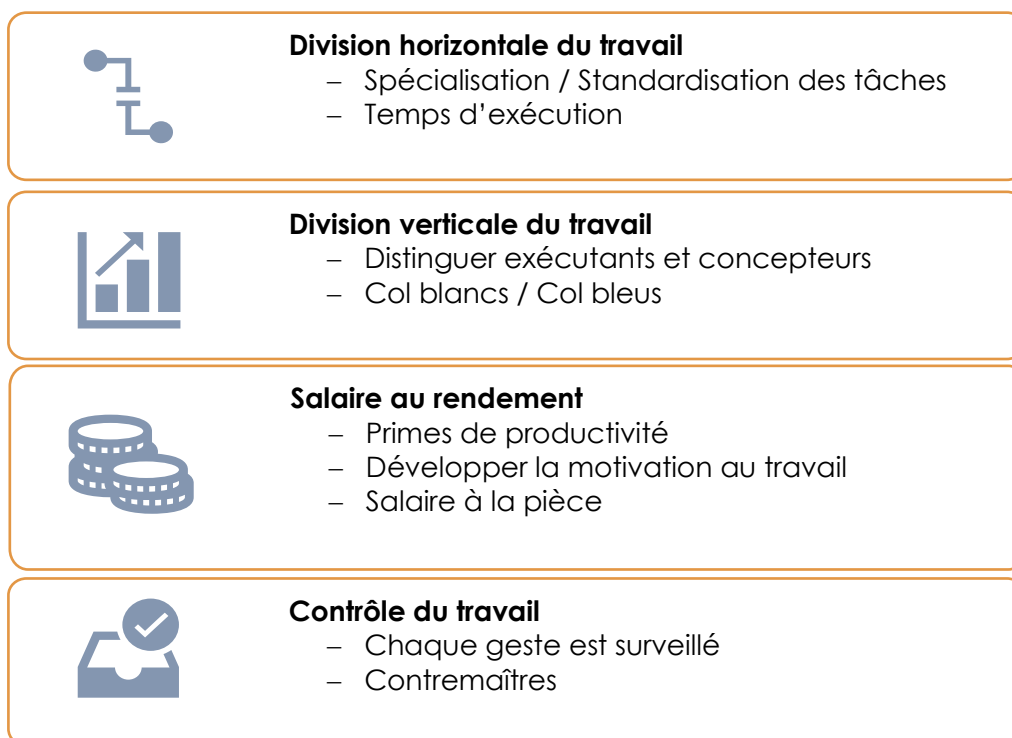


Figure 3. L'organisation scientifique du travail et ses 4 éléments essentiels

– **La division horizontale du travail :**

On supprime tous les gestes inutiles, on décompose les gestes en tâches élémentaires. Le travail est simplifié pour être divisé. On mesure la durée de chaque tâche et les ouvriers suivent à la lettre les standards.

– **La division verticale du travail ou la spécialisation du travail :**

Le travail est découpé en petites tâches et opérations simples assimilables par une main d'œuvre peu qualifiée. Il y a une diminution du temps d'apprentissage, une répétition des tâches, ce qui permet une cadence rapide et maximise la performance. La productivité des ouvriers est mesurable. On distingue alors les exécutants et les concepteurs. On parle de cols blancs et de cols bleus.

– **La rémunération d'un ouvrier est proportionnelle à son rendement :**

Il peut obtenir des primes de productivité, ce qui va développer sa motivation au travail. On parle de salaire à la pièce.

– **Le contrôle du travail :**

Chaque geste est surveillé, mesuré, etc. par des contremaîtres.

Pour Taylor, cette « *one best way* » est la plus rationnelle (optimale) et devrait s'imposer à toutes les entreprises et dans toutes les circonstances.

Principes et méthodes de l'OST

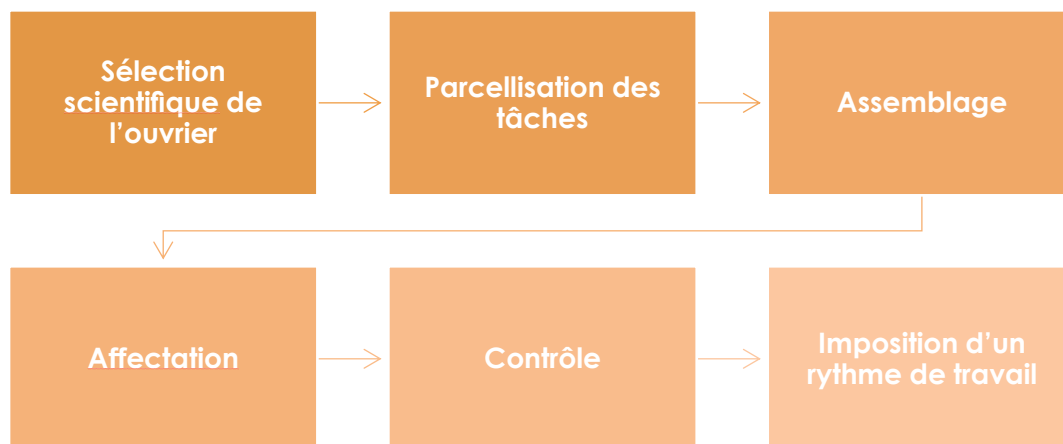


Figure 4. Les principes et méthodes de l'OST.

Les principes et les méthodes de l'OST se basent dans un premier temps sur **la sélection scientifique de l'ouvrier** (le plus approprié), puis sur la **décomposition** du travail en tâches simples et en gestes élémentaires (on parle de parcellisation des tâches).

Puis il y a l'**assemblage** des gestes les plus efficaces et l'élimination de ceux inutiles. Quatrièmement, l'**affectation** des tâches par poste de travail est réalisée. Un **contrôle** des cadences sera mis en place et effectué avec donc l'**imposition d'un rythme de travail**.

La structure fonctionnelle de Taylor

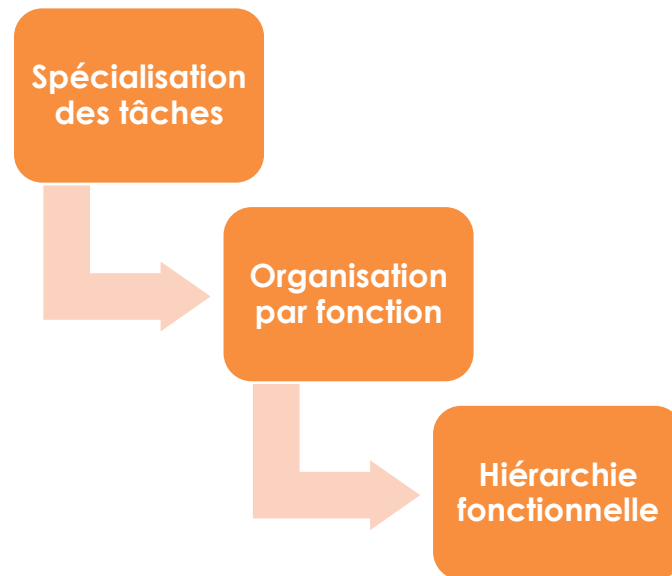


Figure 5. La hiérarchie fonctionnelle de Taylor

Selon Taylor, l'efficacité passe par la **spécialisation des tâches**. Un ouvrier dépendra de plusieurs chefs en fonction du problème posé (organisation par fonction). Ce qui mène à l'appellation de « **hiérarchie fonctionnelle** ».

Les fonctions représentent les différentes activités de l'entreprise et sont complémentaires entre elles (fonction de production, de comptabilité, commerciale, etc.).

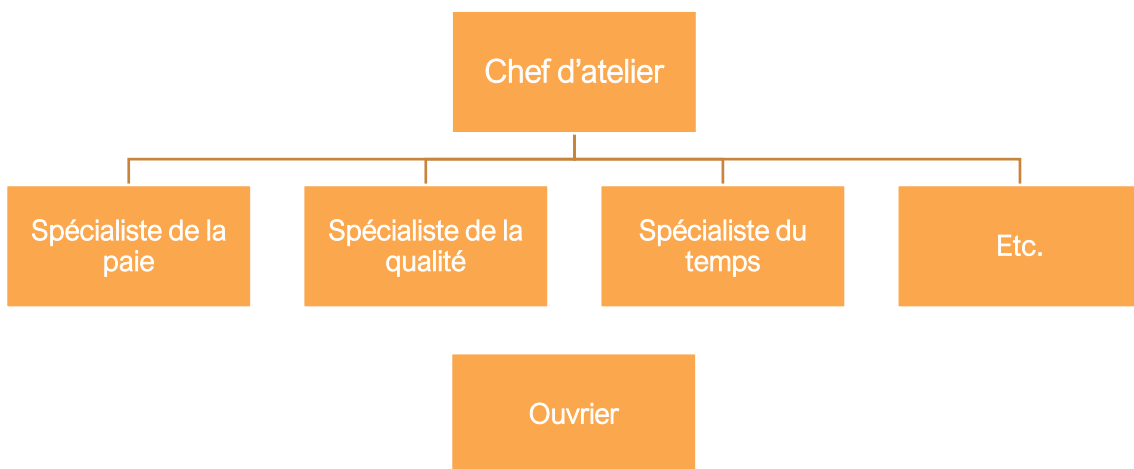


Figure 6. Les lignes hiérarchiques selon Taylor

Selon Taylor, il n'y a donc pas d'unicité de commandement mais **différentes lignes hiérarchiques**. L'ouvrier aura ainsi autant de chefs spécialisés qu'il y a de fonctions différentes au sein de l'entreprise.

Avantages

Les **avantages du taylorisme** peuvent être regroupés en trois catégories : pour les salariés, pour les entreprises, pour l'économie

Pour les salariés, il y a une véritable hausse des salaires et donc une amélioration du niveau de vie.

Pour les entreprises, le taylorisme permet un gain de productivité et donc une baisse des prix, une hausse des parts de marché et ainsi un profit plus élevé.

Pour l'économie, cette production à moindre coût et cette standardisation entraîne une production de masse et donc une consommation de masse.

Gantt et la programmation des tâches

D'autres théories sont issues des travaux fondateurs de Taylor, comme ceux de **Gantt**.

Pour Gantt, le salarié est peu motivé par le travail à la pièce proposé par Taylor. Il **doute des vertus du salaire au rendement** pour augmenter la productivité. Il pense qu'un travail plus riche sera mieux réalisé que des tâches peu valorisantes. Il **ne croit pas à la trop grande division verticale du travail de Taylor**.

Pour lui, la productivité des organisations provient simplement de la **qualité de la programmation des tâches**. Le **diagramme de Gantt** permet de visualiser l'**enchaînement** et la **durée de différentes phases** d'un processus de production. Cette méthode permet de planifier et de déterminer un chemin critique, plus opérationnel et productif que les autres.

Ford et le fordisme

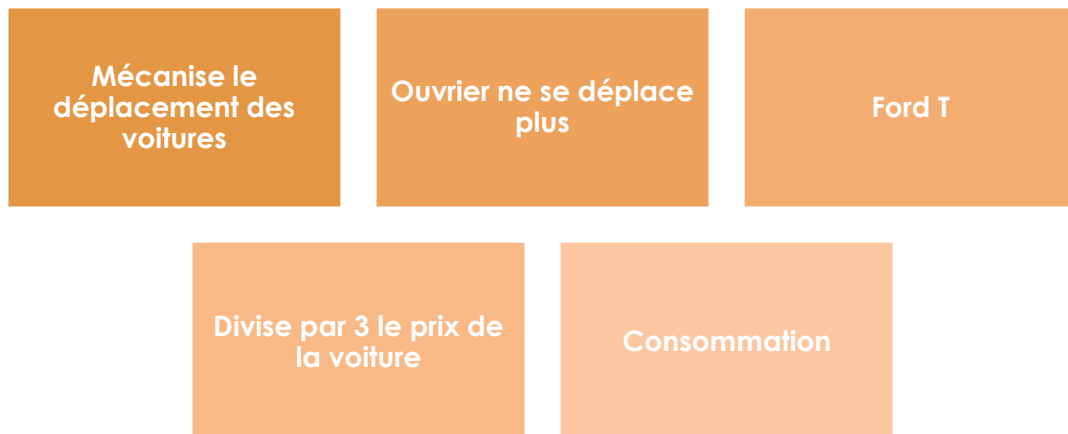


Figure 7. Ford et le fordisme

Les travaux de Ford font aussi suite aux travaux de Taylor et s'appuient sur certains de ses principes de base.

Ford utilise l'OST pour **mécaniser le déplacement des voitures que les ouvriers assemblent**. Il introduit dans ses usines le **travail à la chaîne** en adaptant à l'automobile les principes de Taylor.

L'ouvrier ne se déplace plus (suppression des gestes inutiles). La **machine dicte à l'homme son rythme de travail** et la tâche à réaliser.

Il y a une **standardisation** des modèles de voitures créées avec un modèle unique : la Ford T. Le travail à la chaîne divise par 3 le prix de la voiture (ce qui permet l'achat par un plus grand nombre). Le **mode de production fordiste** permet une **baisse des prix** pour développer une **consommation de masse**.

Les trois grands principes du modèle fordiste sont

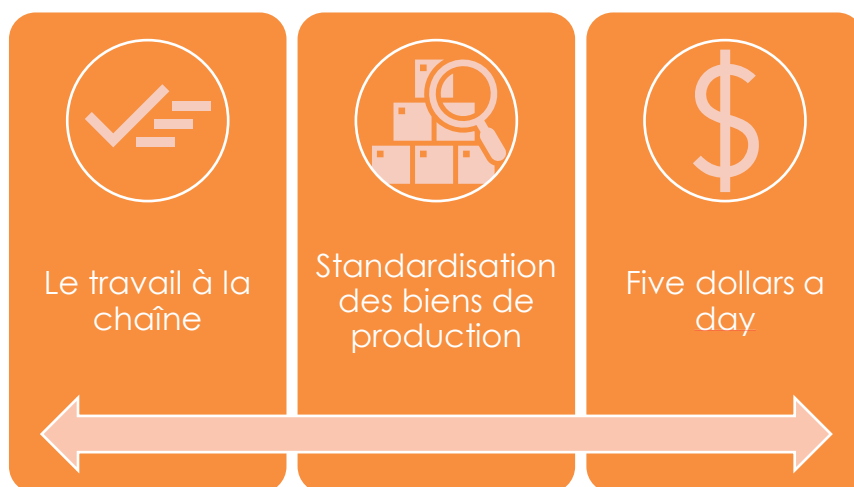


Figure 8. Les 3 grands principes du modèle fordiste

Le travail à la chaîne

Ford accentue la division horizontale du travail avec une répétition sans fin des mêmes tâches pour les ouvriers. Il ajoute aussi la mécanisation (on parle de remplacement du travail vivant par le travail mort). L'ouvrier ne circule plus autour du produit, mais il y a une circulation des pièces sur une ligne de montage devant des ouvriers fixés à leur poste de travail. Cela supprime le travail de manutention et amène une meilleure gestion des stocks.

Standardisation des biens de production

Principe où en milieu industriel, il y a une production de grandes séries grâce à des pièces interchangeables et standardisées. Cela apporte un abaissement des coûts unitaires et donc des économies d'échelle et une augmentation de la productivité.

Principe du « 5 dollars a day »

Ford innove en doublant les salaires de l'époque avec une rémunération journalière de cinq dollars par jour. Il cherche à fidéliser les travailleurs. Il souhaite aussi aider les ouvriers à acquérir les voitures produites. Les ouvriers sont des clients potentiels. Et il cherche à associer une production de masse à une consommation de masse, ce qui mènera à la croissance économique.

« Tout le monde aura une voiture de la couleur qu'il souhaite, pourvu qu'elle soit noire »

(Ford, 1925)

Ce célèbre adage parle de la Ford T lorsqu'elle a été commercialisée. Elle l'a été à un prix compétitif, profitant des économies d'échelle. Cette citation met en exergue le principe de standardisation mis en place par Ford au sein de sa production.

Des limites au modèle fordiste

Bien que ce « travail posté » et la circulation des pièces assurée par une machine permettent une production en flux continu, ce qui réduit le temps de production, il est vrai que des critiques sont réalisées au modèle fordiste.

Ce système entraîne la **délocalisation** vers des pays où la main d'œuvre est moins chère.

Il y a des **évolutions rapides de la demande de produits industriels** et ce système est incapable de suivre les changements.

Il existe un **poids excessif de la hiérarchie** qui entraîne des lourdeurs de gestion limitant la réactivité par rapport au marché.

De **nouvelles attentes des consommateurs** : qualité, sécurité, variété de l'offre qui vont à l'encontre de la standardisation proposée par Ford.

Le film « Les temps modernes » de Chaplin illustre bien ce mode de fonctionnement et le principe du travail à la chaîne mais aussi les problèmes qu'il peut engendrer.



Figure 9. Des limites au modèle fordiste

Le toyotisme

Le toyotisme apparaît ensuite pour **répondre à l'évolution de la demande**. C'est Ohno (1988) qui développe cette pensée.

Le toyotisme est un **système performant dans la diversification**. Il permet la production de petits lots, l'absence de stocks, la production juste à temps, la polyvalence des ouvriers, la lutte contre le gaspillage, etc.

Limites

Les grands courants de pensée exposés ici appartenant à **l'école classique** possèdent des **limites**.

De nombreuses critiques ont été développées à son égard.

En effet, ce type de management correspond à :planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler. Mais cette vision **appauvrit l'humain**. Elle entraîne un **fort absentéisme**, un taux élevé de rotation des salariés. Elle engendre également des **conflits** entre exécutants et encadrement. Nombreux sont donc les accidents de travail et l'attention des salariés diminue.

L'école classique supprime l'autonomie, les initiatives des employés. **L'aspect social n'est pas pris en compte**. Cette forme de travail est jugée deshumanisante. Avec des tâches répétitives aliénantes, sans intérêt.

Conclusion

L'école classique, a émergé avec une gestion scientifique du travail (l'OST). Simultanément, il y eut le développement de **l'approche administrative du management (l'OAT)**.

La première approche est focalisée sur **l'augmentation de la productivité**. L'autre est une théorie de gestion globale de l'administration des entreprises et des problématiques de commandement et s'intéresse plus précisément aux **fonctions de direction dans les entreprises**.

Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, edition EMS Management et société.

Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://auneger.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. Le contexte de l'organisation scientifique du travail	2
Figure 2. L'approche mécaniste des organisations de Taylor	3
Figure 3. L'organisation scientifique du travail et ses 4 éléments essentiels	4
Figure 4. Les principes et méthodes de l'OST.	5
Figure 5. La hiérarchie fonctionnelle de Taylor	6
Figure 6. Les lignes hiérarchiques selon Taylor.....	6
Figure 7. Ford et le fordism	8
Figure 8. Les 3 grands principes du modèle fordiste	8
Figure 9. Des limites au modèle fordiste.....	10